

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminta ja kulttuuri  
Majoitus- ja ravitsemisala Imatra  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Jenna Tolvanen

## **Viisumivapaus – mahdolliset hyödyt ja haitat Etelä-Karjalan majoitusliikkeiden liiketoiminnalle**

## Tiivistelmä

Jenna Tolvanen

Viisumivapaus – mahdolliset hyödyt ja haitat Etelä-Karjalan majoitusliikkeiden liiketoiminnalle, 33 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Majoitus- ja ravitsemisala, Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2013

Ohjaaja: koulutuspäällikkö Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön aiheena oli millaisia voisivat olla mahdollisen viisumivapauden vaikutukset Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden liiketoimintaan.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Teoriaosuudessa avataan käsitteitä strategia, strateginen johtaminen ja Suomen matkailun tilanne tällä hetkellä. Näiden lisäksi tärkeänä osana teoria osuutta on viisumivapaus, kuten sen mahdolliset vaikutukset sekä mahdollisen toteutumisen ajankohta. Tähän mielipiteensä antoi Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden johtohenkilöstö.

Opinnäytetyön teoriaosuuden lähteinä olivat Internet, tutkimukset, lehtiartikkelit sekä kirjallisuus. Empiirisen osan lähteinä toimivat kyselyyn vastanneiden majoitusliikkeiden johdon mielipiteet.

Tuloksena opinnäytetyössä saatiin selville, kuinka Etelä-Karjalan majoitusliikkeiden johtohenkilöstö kokee mahdollisen viisumivapauden vaikuttavan alueen majoitusliikkeiden liiketoimintaan. Tämän lisäksi opinnäytetyöstä selviää, millainen on Suomen matkailun tilanne ja mitä viisumivapaudesta tiedetään tällä hetkellä yleisesti.

Asiasanat: viisumivapaus, strategia, strateginen johtaminen, strateginen suunnittelu, matkustaminen, majoitusliike

## **Abstract**

Jenna Tolvanen

Visa Free Travel – Possible Advantages and Disadvantages to the Accommodation Operators in the South Karelia, 33 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Business and Culture, Imatra

Faculty of Tourism and Hospitality

Degree Programme in Hotel and Restaurant Business

Bachelor's Thesis 2012

Instructor: Ms Heli Korpinen, Degree Programme Manager, Saimaa UAS

The purpose of the study was to find out what kind of affects could the possible visa-free travel have between the Russian Federation and European Union to the accommodation operators in South Karelia. In this study has been used a qualitative approach. The theoretical part includes terms like strategy, strategical leadership and management and the prevailing travelling situation in Finland. In addition to previously mentioned, an important section of the theoretical part is the visa-free travel between the Russian Federation and the European Union - the possible affects of it and the time line considering the possible realization of the visa-free travel. The opinions for above mentioned came from the managers of accommodation operators in the South Karelia area.

The theoretical part of the study was gathered from newspapers, Internet, literature and researches. The sources of the empirical part were the results gathered through the questionnaire directed to the managers of the accommodation operators.

The final result of this study shows how the managers of the accommodation operators in South Karelia see the possible visa-free travel between the Russian Federation and European Union affecting their business. This study contains also information about the prevailing travelling situation in Finland and what is commonly known about the visa-free travel between the Russian Federation and European Union.

Keywords: visa-free travel, strategy, strategical leadership, strategical management, strategical planning, travelling, accommodation operator

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimusongelmat .....	5
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	6
2	Matkailu Suomeen ja viisumivapaus .....	7
2.1	Viisumi .....	9
2.2	Viisumivapaus.....	10
2.3	Kohti viisumivapautta.....	11
2.4	Matkustajamäärät ja rajanylitys .....	12
2.5	Kokemuksia viisumivapaudesta.....	13
3	Uudistamaan strategiaa .....	14
4	Tutkimusmenetelmät .....	19
5	Tulokset.....	20
6	Pohdinta .....	24
	Lähteet.....	31

### Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

# 1 Johdanto

Mediassa on ollut esillä jo muutaman vuoden ajan Euroopan Unionin ja Venäjän välinen viisumivapaus, aihe on siis erittäin ajankohtainen. Ajankohtaisuuden lisäksi viisumivapaus kiinnostaa ihmisiä, sillä toteutuessaan viisumivapaudella on erittäin suuret vaikutukset koko Suomeen ja Eurooppaan. Etenkin Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden liiketoiminnalle viisumivapaudella voi olla suuretkin vaikutukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia voisivat olla mahdollisen viisumivapauden vaikutukset Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden liiketoimintaan. Opinnäytetyö on sidottu myös strategiaan ja strategiseen johtamiseen, sillä viisumivapauden myötä majoitusliikkeiden tulee kiinnittää huomiota strategiaansa selvitäkseen muun muassa kilpailun kiristymisestä. Viisumivapaus tulee varmasti osaltaan vaikuttamaan majoitusliikkeiden strategiseen johtamiseen.

Viisumivapaudesta on annettu joitakin lausuntoja medialle, mutta viisumivapauden mahdollisia vaikutuksia Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden liiketoimintaa kohtaan ei ole tutkittu. Joudunkin tutkimuksessa keskittymään opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien avulla saatuihin tuloksiin ja niiden perusteella tehtyihin johtopäätelmiin sekä ennustuksiin. Juuri vähäisen tiedon takia aiheita kannattaa alkaa tutkimaan.

## 1.1 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavat:

- Mitä muutoksia mahdollisen Venäjän ja EU:n välisen viisumivapauden oletetaan tuovan Etelä-Karjalan majoitusliikkeille?
- Miten nämä oletetut muutokset vaikuttavat Etelä-Karjalan majoitusliikkeiden liiketoimintaan?
- Miten näihin oletettuihin muutoksiin on majoitusliikkeissä varauduttu?

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistoa kerätään annetuista lausunnoista, Internetistä löytyvistä tutkimuksista sekä haastattelemalla Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden johtohenkilöstöä.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto. Johdanto-osiossa johdatetaan lukija aihepiiriin. Ensimmäisessä luvussa myös kerrotaan miksi aihe on valittu, mitkä ovat tavoitteet ja miten tietoa kerätään. Tutkimusongelma-kohdassa kerrotaan, mihin kysymyksiin tutkimuksessa haetaan vastausta.

Opinnäytetyön toisessa luvussa kerrotaan yleisesti Suomeen kohdistuvasta matkailusta. Tämä luku pitää sisällään tietoa Suomeen kohdistuvan matkailun kokemista muutoksista viime vuosina. Tämän lisäksi luku pitää sisällään tarkempaa tietoa venäläisistä matkailijoista muun muassa, mihin he käyttävät eniten rahaa ja missä he yöpyvät mieluiten Suomeen tullessaan. Toisessa luvussa avataan myös käsitettä viisumi ja kerrotaan, miten viisumia haetaan Venäjän tai Suomen kansalaisena. Viisumivapauden voimaan tulemisen ajankohdasta, miten siitä päätetään sekä sen vaikutuksista rajanylityksiin mainitaan myös kyseisessä luvussa.

Kolmas luku pitää sisällään tietoa strategiasta sekä strategisesta johtamisesta. Tässä luvussa käydään läpi strategian tekemisen prosessia ja mitä strategiaa mietittäessä on otettava huomioon.

Neljäs luku pitää sisällään tutkimusmenetelmästä tietoa esimerkiksi millä tavalla tietoa on kerätty, miksi valittiin kyseinen menettelytapa ja mikä on tutkimuksen luotettavuus.

Viides luku pitää sisällään majoitusliikkeiden johdolle suunnatun kyselyn tulokset. Tulokset on kirjattu yhteenvedona niin, että jokaisen kysymyksen alta löytyy siihen kysymykseen saadut vastaukset.

Kuudes luku pitää sisällään pohdintoja aiheesta sekä pohdintoja tuloksista. Nämä pitävät sisällään opinnäytetyön tekijän omia mielipiteitä aiheeseen liittyen. Työn viimeiseltä sivulta löytyy liitteenä (Liite 1) majoitusliikkeiden johtohenkilöstölle suunnattu haastattelulomake.

## **2 Matkailu Suomeen ja viisumivapaus**

Suomeen kohdistuva matkailu on mielenkiintoinen aihe, sillä etenkin Etelä-Karjalassa ulkomaalaiset matkustajat tuovat paljon rahaa alueelle. Uusia majoitusliikkeitä syntyy Etelä-Karjalaan, sillä kysyntä kasvaa koko ajan matkustusmäärien noustessa. Suomeen kohdistuvaa matkailua tarkastellessa voi havaita, että Suomi kiinnostaa maailmalla joka vuosi enemmän. Suomeen kohdistuvaa matkailua tutkitaan ja tuloksia julkaistaan Matkailun edistämiskeskuksen kautta.

Matkailun edistämiskeskus toteuttaa ja tilaa rajahaastattelututkimuksia, joista selviää Suomeen kohdistuvan matkailun tilanne. Viimeisimmästä, eli vuotta 2011 koskevasta rajahaastattelututkimuksesta selviää, että vuodesta 2010 matkustajien määrä nousi 1,1 miljoonalla matkustajalla. Suomessa kävi vuonna 2011 yhteensä 7,3 miljoonaa ulkomaalaista matkustajaa. Suomeen saapuneesta 7,3 miljoonasta matkustajasta 45 prosenttia eli 3,3 miljoonaa matkustajaa saapui Suomeen Venäjältä. Venäläisten matkailijoiden matkustusmäärä nousi edelliseen vuoteen verrattuna 27 prosenttia. Toiseksi eniten matkailijoita saapui Virosta ja kolmanneksi eniten Ruotsista. Ulkomaalaisten pääasiallinen matkustuskohde Suomessa oli Helsinki. Toiseksi suosituin oli Etelä-Suomi. Suomeen matkustavat henkilöt kuluttivat eniten rahaa ostoksiin, tämän jälkeen ravintoloihin ja kahviloihin ja kolmanneksi eniten majoitukseen. (Matkailun edistämiskeskus 2012a.)

Tilastokeskus on julkaissut tutkimuksen elokuun 2012 matkailijoiden yöpymisistä. Tästä tutkimuksesta selviää, että yöpymisten kokonaismäärä kasvoi elokuussa eniten Etelä-Karjalassa, yhteensä 31,4 prosenttia. Pohjois-Karjalassa kasvu oli 10,6 prosenttia. (Tilastokeskus 2012.) Etelä-Karjala on edelleenkin Venäläisten matkailijoiden suosiossa. Tämä johtuu siitä, että Suomen ja Venä-

jän rajapinnat ovat niin lähellä. Mikkelin seudun kehittämissyhtiön toimitusjohtaja Kyösti Ylijoki uskoo, että tähän olisi kuitenkin tulossa muutos. Ylijoen (Väisänen 2012) mukaan moni venäläinen käy Suomessa ensimmäistä kertaa ja tästä syystä matkailu keskittyy vain rajan pintaan. Muutaman kerran vierailun jälkeen uteliaisuus, mielenkiinto ja varmuus kasvavat, ja silloin venäläinen on halukas näkemään enemmän Suomea. (Väisänen 2012.)

Tutkimus- ja analysointikeskus selvitti, kuinka venäläiset matkatoimistot näkivät Kaakkois-Suomen matkailukohteena. Tutkimuksessa selvisi, että suosiotaan ovat nostamassa etenkin laskettelumatkat. Pietarissa selvisi, että ensimmäistä kertaa Suomeen matkustavia venäläisiä kiinnostaa eniten kalastus ja mökkeily, kun taas sellaisia matkustajia, jotka ovat matkustaneet Suomeen useammin, kiinnostaa kylpylät ja laskettelu. (Hackman 2011.)

Rajahaastattelututkimuksesta (Matkailun edistämiskeskus 2012a) selviää, että eniten venäläisiä matkustajia saapui Suomeen tammikuussa. Toiseksi suosituin matkustuskuukausi venäläisillä oli elokuu. Venäläisistä matkustajista 29 prosenttia kävi Suomessa kerran tai useammin kuukaudessa ja keskimäärin yli kaksi kolmesta Venäjällä asuvasta matkustajasta ei yöpynyt Suomessa. Suomeen saapuvista matkustajista 53 prosenttia saapui Suomeen viettämään vapaa-aikaansa. Venäläinen matkustaja yöpyi Suomessa keskimäärin 1,4 yötä, kun esimerkiksi virolainen yöpyi Suomessa keskimäärin 7,2 yötä. Lähes puolet Suomessa yöpyvistä matkustajista majoittui hotellissa tai motellissa. Hotelliyöpymisten määrä nousikin 16 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Venäjältä Suomeen tuotu kokonaisrahamäärä kasvoi yhteensä 31 prosenttia vuodesta 2010. Venäläiset käyttivät myös eniten rahaa Suomessa, sillä heidän käyttämänsä rahamäärä on 39 prosenttia ulkomaalaisten tuomasta kokonaisrahankäytöstä. Venäläiset kuluttivat eniten rahaa ostoksiin, sen jälkeen ravintoloihin ja kahviloihin ja kolmanneksi eniten majoitukseen. (Matkailun edistämiskeskus 2012a.)



## 2.1 Viisumi

Viisumi on lupa, jonka ulkomaalaisen tulee hankkia, jotta maahantulo ja lyhytaikainen oleskelu kohdemaassa sallitaan. Tämä edellyttää myös sitä, että kaikki muut maahantuloedellytykset täyttyvät. (Poliisi.)

Venäjän kansalainen tarvitsee Suomeen tai muualle Schengen alueelle saapuessaan viisumin. Pääsääntöisesti oleskelulupaa tulee hakea, jos matka kestää yli kolme kuukautta tai jos henkilö aikoo tehdä työtä Suomessa. Venäjän kansalainen hakee viisumia siitä maasta, johon hän aikoo matkustaa. (Venäjäseura.) Moskovan suurlähetystö ja Pietarin pääkonsulaatti sekä pääkonsulaatin toimipisteet Murmanskissa ja Petroskoissa myöntävät Schengen-viisumit Venäläisille (Ulkoasiainministeriö a). Jotta Venäjän kansalainen pääsee Suomeen, tulee hänen hakea Schengen- viisumia viisumihakemuslomakkeella. Lomaketta tulee täyttää yksi kappale, jota varten tarvitaan valokuva ja hakijan allekirjoitus. Jotta viisumihakemuksen käsittely voidaan aloittaa, tulee viisumimaksu olla maksettu. Suomen edustustoon, josta Venäjän kansalainen hakee viisumia, tulee toimittaa myös voimassa oleva passi ja tarvittavat liitteet esimerkiksi lentolipuista. Viisumia ei voi hakea sähköpostitse eikä telefaksilla. (Ulkoasiainministeriö b.)

Suomen kansalainen tarvitsee myös Venäjälle matkustaessaan viisumin. Yli kolmen kuukauden matkaa varten sekä työskentelyä varten Suomen kansalainen tarvitsee oleskeluluvan. Viisumia haetaan lähimpänä olinpaikkaa olevasta matkakohdemaan edustustosta. (Venäjäseura.) Viisumia haetaan Venäjän viisumikeskusten kautta, jotka sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Lappeenrannassa ja Maarianhaminassa. Passin tulee olla voimassa kuusi kuukautta viisumin päättymisen jälkeen. Tämän lisäksi Suomen kansalaisen tulee täyttää maahantulokortti aina Venäjälle saapuessaan. Tätä korttia tulee säilyttää mukanaan koko matkan ajan ja palauttaa se saapuessaan takaisin Suomeen rajaviranomaiselle. (Ulkoasiainministeriö 2012c.)

## 2.2 Viisumivapaus

Jos Venäjän ja Suomen välillä toteutuisi viisumivapaus, voisi Venäjän kansalainen matkustaa Suomeen pelkän voimassa olevan passin tai muun Suomen hyväksymän matkustusasiakirjan kanssa. Tämän lisäksi Suomeen saapuessaan viisumivapaan maan kansalaisen tulee täyttää maahantuloodellytykset (Ulkoasiainministeriö d). Hänen tulee pystyä tarvittaessa esittämään asiakirjoja, joista näkyy suunnitellun oleskelun tarkoitus ja edellytykset. Matkustajan tulee myös pystyä osoittamaan, että hänellä on toimeentuloon tarvittavat varat. Hän ei saa myöskään vaarantaa yleistä järjestystä ja turvallisuutta, kansanterveyttä tai Suomen kansainvälisiä suhteita. Näiden seikkojen lisäksi hänellä ei saa olla määrätty maahantulokieltoa. (Finlex 2004.)

Suomi ei voi päättää itse viisumivapauden voimaan tulemisesta, koska Suomi on EU:n jäsenvaltio. Päätös viisumivapaudesta tehtäisiin EU:n ministerineuvostossa jäsenmaiden määräenemmistöllä. (Häkkinen 2010.) Viisumivapauden voimaan tulemisesta liikkuu ristiriitaista tietoa mediassa. Stubb (MTV3 2010) on ilmoittanut uskovansa siihen, että viisumivapaus Venäjän ja Suomen välillä toteutuisi muutaman vuoden sisällä. Venäjän ulkoministeri Sergei Lavrov (Iltalehti 2012) antoi myös kesäkuussa 2012 lausunnon, jonka mukaan viisumivapaus saataisiin voimaan jo puolentoista vuoden sisällä, eli vuonna 2014. Suomi ja Baltian maat ovat kuitenkin asettaneet ehdon sille, että viisumivapaus voisi tulla voimaan. Suomen ja Venäjän välille tulee ottaa käyttöön biometrinen tunnistin ennen kuin rajanylitykset sallitaan. (Iltalehti 2012.) Päivi Räsänen antoi Kymen sanomille lausunnon 2011 koskien viisumivapautta. Räsänen tyrmää mahdollisuuden viisumivapauteen nykyisen hallituskauden aikana. Tämä siitä syystä, ettei Suomella ole varaa palkata uusia poliiseja, rajavartioita ja lisähenkilökuntaa, joita viisumivapaus toteutuessaan vaatisi. Päivi Räsänen tyrmää siis kokonaan huhut siitä, että viisumivapaus astuisi voimaan parin vuoden sisällä. (Kymen sanomat 2011.)

### 2.3 Kohti viisumivapautta

Sisäasianministeriö uutisoi syksyllä 2012 valmistautumisesta EU-Venäjä-viisumivapauteen. Sisäasianministeriö asetti yhdessä ulkoasiainministeriön kanssa 3.10.2012 itäliikkuvuuden kasvun työryhmän. Työryhmä asetettiin Venäjä-asioiden ministeriöryhmän kokouksessa 2.5.2012 tukea saaneeseen esitykseen. Työryhmän tehtävänä on valmistella, yhteen sovittaa ja tehostaa Suomen valmistautumista lisääntyvään itäliikkuvuuteen. Työryhmä edistää seuraavia Venäjä-asioiden ministeriötyöryhmässä 2.5.2012 esillä olleiden esitysten toimeenpanoa:

- 1. Rajanylityspaikkojen ja niille vievien liikenneyhteyksien kehittäminen sekä välttämättömien henkilöstöresurssien turvaaminen. Esitys: Kansallisesti tulee varmistaa rajanylityspaikkojen ja niille vievien liikenneyhteyksien kehittämisen ja henkilöstöresurssien vaatima rahoitus.*
- 2. EU:n Smart Borders –järjestelmän käyttöönotto Esitys: Suomen tulee pyrkiä kaikissa yhteyksissä edistämään EU:n Smart Borders –järjestelmän käyttöönottoa ennen viisumivapautta. Keskeisin väline vastattaessa viisumivapaudesta aiheutuvan laittoman maahantulon ja rajat ylittävään rikollisuuden todennäköiseen kasvamiseen olisi biometriikkaan perustuva rajanylitystietojärjestelmä (entry-exit). Lainvalvontaviranomaisille tulisi antaa oikeus käyttää tietyin edellytyksin järjestelmän tietoja.*
- 3. Yhteistyö Venäjän viranomaisten kanssa. Esitys: Rajanylityspaikkojen ja liikenneyhteyksien yhteinen kehittäminen ja resurssien kohdistaminen siihen, Suomi-Venäjä talouskomission rajaliikennetyöryhmän elvyttämismahdollisuuden tutkiminen, yhteydenpidon, tiedonvaihdon ja yhteistyön kehittäminen viisumiaskelmerkkien mukaisesti täytäntöönpanoviranomaisten ja muiden viranomaisten välillä sekä em. kysymysten esilläpito poliittisten päätöksentekijöiden ja ao. viranomaistahojen tapaamisissa.*
- 4. Suomen viranomaisyhteistyön kehittäminen. Esitys: Viranomaisyhteistyötä ja sen yhteensovittamista tehostetaan edelleen, jotta kasvavan liikenteen ja matkailijamäärän edellyttämät toimet ja viranomaistehtävät tulevat kustannustehokkaasti hoidetuksi.*
- 5. Tulkkaus- ja kielipalvelujen saatavuus sekä viranomaisten kielikoulutus Esitys: Viranomaisten kielikoulutus aloitetaan välittömästi ja tulkkaus- ja käännöspalveluiden järjestämistä keskitettyinä ostopalveluina selvitetään.*
- 6. Ulkopuolisen rahoituksen tehokas hyödyntäminen. Esitys: Ulkopuolista rahoitusta tulee täysimittaisesti hyödyntää viisumivapauden varautumistyön rahoittamiseksi ja näin ollen tulee laatia selvitys eri rahoituslähteiden hyödyntämisestä.*

Työryhmän toimikausi on 1.10.2012–1.10.2012. (Sisäasiainministeriö 2012.) Sisäasiainministeriön ja ulkoasiainministeriön asettaman työryhmän ansiosta uusi sivu viisumivapautta koskien on käännetty.

## **2.4 Matkustajamäärät ja rajanylitys**

Viisumivapaus kaksinkertaistaisi matkustajamäärät muutamassa vuodessa, arvioi Matkailun edistämiskeskus. Tämä tarkoittaisi sitä, että Suomen kansantalous saisi yli miljardi euroa lisätuloa vuosittain. Tämän hetkisen viisumiprosessin takia lyhyiden lomien suuntautuminen Suomeen on hidasta. Lyhyitä lomia suunnittelevien matkustajien täytyy tehdä päätökset lomakohteesta nopeasti, jolloin viisumin hankkimiselle ei jää riittävästi aikaa. Matkailun edistämiskeskuksen ylijohtajan Jaakko Lehtosen (Matkailun edistämiskeskus 2012b) mukaan, Suomi Venäjän rajanaapurina pystyisi parhaiten hyödyttämään viisumittoman matkailun. Lehtosen mukaan viisumivapaus lisäisi Suomen matkailu kysyntää ja parantaisi työllisyyttä. (Matkailun edistämiskeskus 2012b.)

Suomen itärajalta ylittäjien määrän ennustetaan tulevan 15 miljoonaan ylittämään. Viisumivapauden myötä Suomeen matkustaisi sellaiset matkustajat, joilla ei aikaisemmin ole ollut siihen mahdollisuutta. Kaakkois-Suomen rajavartioston komentajan Pasi Kostamovaaran (Saarinen 2011) mukaan, nykyään Suomeen matkustaa sellaiset venäläiset, jotka kuuluvat parhaiten voivaan kolmannekseseen. Noin 50 euron arvoisen viisumin pois jäädessä lähtökynnys muille alentuisi. Nykyiset ruuhkat kaakkoisrajalla kalpenisivat verrattuna viisumivapauden aiheuttamiin ruuhkiin. Sujuvuutta pyritään kuitenkin parantamaan automaattisilla passintarkastuslaitteilla, joita on kokeiltu jo Vaalimaalla. (Saarinen 2011.)

Nykyään Venäjän kansalainen tarvitsee Suomeen saapuessaan viisumin, jonka hakeminen tapahtuu edustustojen kautta. Yle uutisoi 3.1.2012, että Suomen ulkomaanedustustot myönsivät vuonna 2011 viisumeita Suomeen 23 prosenttia enemmän kuin vuonna 2010. Viisumeita oli edustustoissa käsiteltävänä 1,3 miljoonaa, näistä haetuista viisumeista prosentti hylättiin. (Yle Etelä-Karjala 2012a.)

Viisumivapaus toteutuessaan aiheuttaisi muutoksia rajatarkastuksiin. Ylen haastateltavana ollut Kaakkois-Suomen rajavartioston apulaiskomentaja Erkki

Matilaisen (Yle Etelä-Karjala 2012b) mukaan nykyään edustustot karsivat epärehellisillä perusteilla maahan pyrkivät. Viisumivapauden astuessa voimaan, nämä tapaukset kohdattaisiin rajalla. Tilannetta hankaloittaisi myös se, että työ tulisi tehdä rajalla ruuhkan keskellä. Matilaisen mielestä rajavartioiden kiireiden kasvaessa, riski ettei kaikkia henkilöitä ehditä tarkastaa asianmukaisesti kasvaisi. Jotta rajatarkastukset saataisiin toimimaan, Matilainen toteaa rajoilla tarvittavan lisää rajavartioita. Tämän lisäksi liikenteen kasvaessa, rajatarkastuksen prosessi täytyisi pohtia uudelleen. Matilaisen mielestä muun muassa automaattiset rajatarkastukset tulisi ottaa käyttöön. (Yle Etelä-Karjala 2012b.)

Viisumivapauden voimaan tuleminen ei tarkoita Schengen-sopimusta, eli rajatarkastukset säilyisivät normaaleina. Keskusrikospoliisin päällikön Rauno Rannan (Aamulehti 2012) mielestä viisumivapaus toisi kuitenkin Suomeen rikosaallon. Rannan mukaan esimerkkinä toimii Suomen rajojen avautuminen Baltian maille, jonka seurauksena Suomeen virtasi väkivaltaisempaa rikollisuutta. Ranta uskoo siis näin käyvän myös Venäjän ja Euroopan unionin välisen viisumivapauden voimaan astuessa. Poliisiylijohtajan Mikko Paateron (Aamulehti 2012) mukaan poliisi on jo varautunut viisumivapauden voimaan tulemiseen suunnittelutasolla. Suomen poliisi on aloittanut jo venäjän kielen opettelun. Rannan mukaan rikollisuus kasvaisi viisumivapauden myötä.

## **2.5 Kokemuksia viisumivapaudesta**

Saimaan Matkaverkko Oy järjestää viisumivapaita matkoja Lappeenrantaan ja Pietariin. Kun Venäjällä kerrottiin viisumivapaista laivamatkoista, matkustajien määrät nousivat välittömästi. Saimaan Matkaverkon toimitusjohtaja Kirsti Laine (Nuottimäki 2009) sanoi, että muutoksien myötä asiakkaat varaavat nyt enemmän matkoja nettisivujen kautta. Viisumivapauden myötä Saimaan Matkaverkko Oy:ssä työllistettiin nyt uusia työntekijöitä suunnittelun ja uusien ohjelmalvelujen järjestämisen parissa.

Marjut Rautiainen (2010) toteutti opinnäytetyön Saimaan Matkaverkko Oy:lle. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että asiakkaat arvostavat juuri viisumivapaiden matkojen helppoutta: Useiden asiakkaiden mielestä viisumien toteuttamiseen

liittyvien asiakirjojen toimittamista pidetään hankalana ja monimutkaisena. Tutkimuksessa tehtiin haastatteluja vieraileville asiakkaille koskien laajempaa viisumivapautta. Suurin osa Saimaan matkaverkon asiakkaista lisäisi matkustamistaan Venäjälle, jos viisumivapaus astuisi voimaan. (Rautiainen 2010, 66–68.)

### **3 Uudistamaan strategiaa**

Strategia on yksinkertaistettuna suunnitelma, jonka avulla pyritään muuttuvassa liiketoimintaympäristössä resursseja järjestämällä saavuttamaan asetettu tavoite (Puolamäki & Ruusunen 2009, 16). Se on työväline, jolla johto, esimiehet ja koko organisaatio toteuttaa visiotaan ja tekee tulevaisuuttaan. Se antaa suunnan kaikille päätöksille ja valinnoille. Strategian onnistuminen ja toiminta riippuu esimiesten, johdon ja organisaation kehittäjän valinnoista ja arkitoiminnasta. Jo pelkästään valintojen tekemättä jättäminen on strateginen teko. Strategian toteuttamista on jokainen keskustelu, ajatuksenvaihto ja ongelmanratkaisu. Organisaation toiminnan perusedellytys on, että strategia elää arjessa mukana ja uudistuu. Yhteisellä strategialla voidaan puhua strategisesta johtamisesta. (Tuomi & Sumkin 2009, 9-10.) Strategian perusta luodaan kolmesta osa-alueesta: arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosaamisesta. Arvot vastaava kysymykseen, millä periaatteella toimitaan. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa ja ydinosaaminen, mitä sellaista yritys osaa, joka on ainutlaatuista, tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja tulevaisuudessa luo uusia mahdollisuuksia. Strategista perustaa voidaan verrata laivaan, sen avulla yrityksen johto tai miehistö tietää, mihin ollaan menossa, miksi ja miten seilataan. (Tuomi & Sumkin 2009, 50 - 54.)

Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden tulee viisumivapauden myötä mahdollisesti miettiä muutoksia strategiaansa. Matkustusmäärien noustessa alueelle tulee uusia yrityksiä, ja kilpailu kovenee. Jos strategiat ovat tehty vastaamaan tilannetta, jolloin asiakkaita ei ollut niin paljon kuin esimerkiksi tällä hetkellä, voi yritys menettää paljon potentiaalisia asiakkaita ja näin myös rahaa.

Strategiaa uudistamaan lähdetessä yrityksessä tulisi miettiä toiminnan kenttää. Toiminnan kenttä muodostaa strategialle viitekehyksen ja vastaa kysymykseen, missä toiminnassa olemme mukana sekä ketkä ovat yrityksen kilpailijoita. Jotta organisaatiossa tunnettaisiin toiminnan kenttä, tulisi organisaation osata tarkastella nykyistä ja tulevaa kilpailuympäristöä. Toiminnan kentän määrittäminen vahvistaa visiota ja tätä kautta on strateginen valinta. Toiminnan kenttään vaikuttaa megatrendit, eli tiedossa olevat tulevaisuuden muutokset sekä heikot signaalit, eli vaikeasti havaittavat ja vielä epävarmat tiedot tulevaisuuden muutoksista. Nämä asiat vaikuttavat asiakkaiden käytökseen, organisaatiotason toimintaan sekä yhteiskunnan toimijoihin. Organisaatiossa olisikin hyvä miettiä, millainen organisaatio toiminnan kentässä menestyy. On tärkeätä myös huomioida aikajänne, jonka aikana mahdolliset muutokset tapahtuvat. Toiminnan kentän määrittely on osa organisaation uudistumista. (Tuomi & Sumkin 2009, 37-40.)

Strategiaa uudistaessa tulisi katseen olla suunnattuna tulevaisuuteen. Organisaation tulisi osata hahmottaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, eli skenaarioita. Skenaarioiden pohjalta valitaan haluttu tulevaisuus, joka yhdessä halutaan luoda. Tämä luo pohjan valitun tulevaisuuden, eli niin sanotun vision määrittelylle. Visio on strategian kantava voima, se kuvaa yritystä tietyssä hetkenä tulevaisuudessa. Visiovuosi asetetaan 3 - 5 vuoden päähän nykyhetkestä. Visio yhdessä strategian perustan kanssa (arvot, toiminta-ajatus ja ydinosat) vetävät yritystä kohti valittua tulevaisuutta. Tulevaisuutta olisi hyvä lähteä tarkastelemaan (edellä mainitussa kappaleessa) kerrottujen megatrendien ja heikkojen signaalien valossa. Megatrendit toteutuvat, mutta heikkojen signaalien toteutumisesta ei ole varmuutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei heikkoihin signaaleihin kannata keskittyä, sillä juuri nämä signaalit tarjoavat kilpailuedun ja etulyöntiaseman suhteessa kilpailijoihin. Toisaalta riskinä on se, etteivät nämä heikot signaalit ikinä toteudu. Heikkoja signaaleja löytyy kaikkialta, niin tutkimuksista ja selvityksistä, kuin myös median nostattamien teemojen kautta. Heikkoja signaaleja löytyy myös kuuntelemalla toimintaympäristöään. (Tuomi & Sumkin 2009, 42 - 48.) Jotkin kansainväliset konsernit käyttävät apunaan enustajia ja futurologeja, jotka avustavat muun muassa tiedonkeruussa. Menestyneet yritykset huomaavat ajoissa heikot signaalit, sillä ne ennakoivat suuria

muutoksia liiketoimintaympäristössä. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 21.) Viisumivapaudesta puhuttaessa asian yhteydessä, voidaan puhua heikoista signaaleista, sillä viisumivapauden toteutumiselle ei ole taetta. Yritysten johdon olisi kuitenkin syytä ottaa huomioon tämä mahdollinen muutos miettiessään strategiaansa.

Strategiaa luodessa on hyvä muistaa sen keskeinen osa, eli ketä varten yritys on olemassa. Tavoitteena on siis ymmärtää asiakasta. Asiakas voi auttaa yritystä toiminnan ideoinnissa ja kehittämisessä. Ei siis ole hullumpi idea käyttää osaa asiakkaista hyödyksi organisaation strategian uudistamisessa. Verkostokumppanit ovat myös asiakkaita. He ovat organisaatioita, joita tarvitsemme strategian toteuttamiseksi. Strategiatyölle tärkeää on tunnistaa strategian näkökulmasta kriittiset sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Tässä vaiheessa voi tarkastella myös, tarvitseeko yritys joitakin uusia kumppaneita. (Tuomi & Sumkin 2009, 58 - 59.)

Strateginen ajattelu on nimenomaan päätösten ja valintojen tekemistä strategian kautta. Jokaisen päätöksen kohdalla on mietittävä, miten päätös tukee strategian suuntaista toimintaa. Päätöksille on siis aina löydyttävä perustelu. Kun lähdetään miettimään strategisen ajattelun muuttamista toiminnaksi, tulee miettiä kuinka tehtävä päätös tukee organisaation arvoja, toiminta-ajatuksia ja liittyykö tehtävä päätös ydinosaan. Päätöksen tulisi olla myös vision suuntainen ja sen tulisi antaa asiakkaille lisäarvoa. Verkostokumppanit on otettava myös huomioon suurempia päätöksiä tehdessä. Työskentelyyn otettaessa mukaan strategian mukainen ajattelutapa, työnteko parhaimmillaan nopeutuu, päätökset tulevat systemaattisiksi ja arjen toiminnassa alkaa näkyä strategiaa. (Tuomi & Sumkin 2009, 68 - 69.) Joissakin tilanteissa strategian suunnitteluun pakottaa konsernin ylätaso. Jos yritys haluaa saada investointirahaa, on yhtiön johdon pystyttävä esittämään pitkän aikavälin suunnitelmansa. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 21.)



## **Strategian tekemisen prosessi**

Strategian tekeminen ja strategiaprosessi vaatii johtamista. Tämän lisäksi menestyvä organisaatio ja toimiva strategia tarvitsevat toimivaa johtamista. Jotta toiminta olisi tuloksekasta, tulisi johtajan kehittää omaa henkilöstön tuntemustaan ja huolehtia siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa. Johtajan tulee olla tulevaisuuteen innostava, niin että hän saa itsensä lisäksi muut innostumaan ja kannustamaan strategian toteutuksessa. (Tuomi & Sumkin 2009, 108 - 109.) Strategiseen johtamiseen tarvitaan sekä luovuutta että järkeä. Luovuutta on rohkea, innovatiivinen ja rajoja rikkova ajattelu esimerkiksi erilaisten mahdollisten skenaarioiden suunnitteleminen. Järkeä tarvitaan esimerkiksi johdonmukaisen linjan säilyttämisessä kaikissa valinnoissa. (Freedman 2003, 3 - 4.) Ensimmäiseksi luotu strategia voi olla rosainen, mutta tärkeintä on että strategia-työ on päässyt alkuun. Strategiaprosessin tuloksena saadaan aikaan toimiva strategia, joka antaa suunnan, vapauttaa yksilöiden energian arkitoimintaan ja kirkastaa tavoitteet. Strategiaprosessissa ei aina välttämättä riitä oma erityisasiantuntijuus, vaan on mahdollista saada ulkopuolista tukea henkilöstöä koskevien valmennusprosessien läpivientiin. Hyvin johdettu strategiaprosessi säästää rahaa ja aikaa sekä takaa oppimisen ja halutun lopputuloksen. (Tuomi & Sumkin 2009, 108 – 109.)

Ensimmäiseksi kun lähdetään uudistamaan strategiaa, olisi hyvä luoda kuva tulevaisuudesta. Tähän vaiheeseen olisi hyvä ottaa mukaan myös keskeisimmät yhteistyökumppanit, sidosryhmät sekä asiakkaat. Heiltä organisaatio voi saada ideoita ja oivalluksia organisaation ulkopuolelta (Tuomi & Sumkin 2009, 30). Tämän jälkeen yksiköissä olisi hyvä lähteä pohtimaan omaa strategiaa organisaation strategian kautta. Näiden tekojen jälkeen on vasta mahdollista tehdä yksiköille omat arjessa kiinni olevat strategiat, eli niin sanotusti maastouttaa strategia. Maastoutus tarkoittaa organisaation strategian sekä yksikön ja vastualueiden strategioiden rakentamista ymmärrettäväksi ja arjessa toteutettavaksi. Maastoutus on nimenomaan aktiivista tekemistä, esimiehen ja hänen henkilöstönsä yhteinen prosessi. Uudistuneen strategian toimivuuden kannalta olisi tärkeää, ettei strategiaa luoda johdon kesken ja viestitetä alaisille. Tämä ei riitä sitouttamaan henkilöstöä, vaan siihen tarvitaan yhdessä tekemistä, pohti-

mista, keskustelua, asiakkaiden ja kumppaneiden kuuntelua. Näin rakennetaan yhteinen ja ymmärrettävä kuva tulevaisuudesta. (Tuomi & Sumkin 2009, 19 – 20.)

Tulevaisuus tuo organisaatioille haasteita, ja näiden päihittämiseen on organisaation kyettävä varmistamaan sekä nykyinen että tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja asiantuntijuus. Osaamista on johdettava, se vaatii esimiehiltä aktiivista toimintaa. Osaamista voidaan hankkia palkkaamalla uutta osaamista sekä pitämällä huolta jo työssä olevien osaamisen tasosta ja kehittymisestä. Tulevaisuuden rakentamisen kannalta olisi myös tärkeää huomioida työmarkkinoilla olevat toimijat ja tulevat uudet sukupolvet. Yksiköiden motivaatiosta ja kannustimista tulisi myös huolehtia. Organisaatiosta usein löytyy myös se joukko, joka on vastaan kaikkea muutosta eikä ole kiinnostunut strategiasta. Jotta toimintaa pystytään muuttamaan, olisi tärkeätä huolehtia sen motivaatiosta ja toiminnasta, eli varmistaa henkilöstön osallisuus. (Tuomi & Sumkin 2009, 21.)

Muutosvastarinta on myös mahdollinen strategiaa uudistettaessa. Tämä on tärkeä reaktio ja signaali organisaatiolta päättäjille. Muutosvastarinnan syynä voi olla ettei henkilöstö koe strategiasta olevan hyötyä omaan arkityöhön. Syynä voi olla myös se, että henkilöstö on turhautunut aikaisemmissa strategiaprosesseissa tuloksettomuuden vuoksi. Muutosvastarintaa on kuitenkin mahdollisuus vähentää hyvällä viestinnällä ja valmistelulla. Muutosvastarinta voi antaa tärkeää tietoa kun aletaan kehittää strategiaa, esimerkiksi muutosvastarinta voi kertoa kehittäjille henkilöstön kokevan epävarmuutta tulevaisuuteen liittyvissä muutoksissa. Tällainen vastarinta voi antaa positiivista kriittistä näkökulmaa strategiaprosessiin ja mahdollisesti tuleviin muutoksiin. On kuitenkin tärkeätä muistaa johtaa tällaisia keskusteluja rakentavasti, sillä suunta tulee pitää koko ajan tulevaisuuden rakentamisessa. (Tuomi & Sumkin 2009, 31 - 32.)

Strategiaan tulee aina sitoutua vakavasti, sillä se vaatii sitoutumista koko johtoryhmältä. Sitkeyttä tarvitaan, jotta strategia toteutuu. Joustavuutta ja mukautuvuutta tarvitaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Strategia ei saa olla liian tiukka, vaan sen on pystyttävä mukautumaan markkinoiden olosuhteiden muutoksiin. Strategian seuranta johto voi harjoittaa neljän eri kysymyksen avulla. Ensimmäisenä tulisi seurata projekteja eli kysyä miten hyvin sujuu strategiseen

yleissuunnitelmaan kuuluvien projektien toteutus. Johtotiimin tehtävänä on luoda menetelmä, jolla projekteja voidaan järjestelmällisesti seurata, pelkkä raportointi ei ole tarpeeksi. Projekteissa tulee olla aina mukana toimitusjohtajan lisäksi johtotiimi, koska sen jäsenet edustavat liiketoiminnan kaikkia osa-alueita. Toisena johdon on seurattava niin sanotusti yksinäisiä vaeltajia, jotka eivät ota toiminnassaan huomioon strategian asettamia vaatimuksia. Johdon tulee siis huolehtia, että kaikki päätökset ovat strategisen linjan mukaisia. Johdon tulisi miettiä, ohjaako strategia organisaatiotamme päätöksentekoa. Kolmantena johdon tulisi miettiä pitävätkö strategian muotoiluvaiheessa toimintaympäristöä koskevat olettamukset vieläkin paikkaansa. Tähän voi vaikuttaa muutokset globaalissa ympäristössä. Muutostahti nopeutuu koko ajan. Johdon tulisi tarkkailla koko ajan strategisten olettamusten paikkansapitävyyttä. Strategian perimmäinen tarkoitus ja neljäs asia jota johdon tulisi strategiassaan seurata, on strategian toimivuus. Strategian on parannettava mahdollisuuksia markkinoilla. (Freedman 2003,198 - 205.)

## **4 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön asiantuntijahaastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluna. Jokaiselle kyselyyn vastanneelle lähetettiin kyselylomake, jossa oli kolmetoista kysymystä liittyen aihepiiriin. Kysymyslomake löytyy tutkimuksen lopusta (Liite 1). Sähköpostihaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska majoitusliikkeiden johtohenkilöstöllä on todennäköisesti paljon kiireitä, joten sähköpostihaastattelu antoi sille vapauden vastata kyselyyn milloin vain henkilöt itse ehtivät. Tämän lisäksi tutkimuslomakkeessa mainittiin, että tutkimustulokset käsitellään nimettöminä, joka mahdollisti vastanneille vapaamman ja yksityiskohtaisemman tavan vastata kysymyksiin. Tulokset olivat erittäin avoimia ja mielipiteet osaksi erittäin jyrkkiä, tästä syystä tutkimusmenetelmän valinta osoittautui erittäin hyväksi valinnaksi. Kysymykset tutkimuslomakkeeseen tehtiin teoriaosuuden jo ollessa valmis, sillä näin pystyttiin varmistamaan, että jokaiseen aihealueeseen saatiin myös majoitusliikkeiden johtohenkilöstön mielipiteitä.

Vastauksia tuli yhteensä viidestä Etelä-Karjalan alueella sijaitsevasta majoitusliikkeestä. Vastaukset kerättiin yhteen tiedostoon niin, että jokaisen kysymyksen alapuolella oli siihen annetut vastaukset. Kun tulokset oli kerätty samaan tiedostoon ja selkeään järjestykseen, tuloksista tehtiin yhteenveto opinnäytetyöhön. Kyselystä olisi mahdollisesti saatu enemmän tietoa, jos kyselyyn olisi saatu enemmän vastaajia. Kuitenkin pelkästään näiden viiden majoitusliikkeen johtohenkilöstön mielipiteet antavat kattavasti tietoa nykyisestä majoitusliikkeiden tilanteesta. Vastaukset olivat erilaisia, ja näkökulmia viisumivapauteen saatiin jo näiden tulosten perusteella kattavasti. Viisumivapaudesta saatiin kyselyssä paljon hyödyllistä tietoa. Vastaukset antavat käsityksen siitä, miten mahdollinen viisumivapaus vaikuttaisi Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden liiketoimintaan.

## **5 Tulokset**

Tähän lukuun on kerätty kyselyyn vastanneiden majoitusliikkeiden johtohenkilöstön mielipiteet. Jokaisen kysymyksen alapuolella on siihen saatujen vastauksien yhteenveto.

### **Ketkä ovat tällä hetkellä tärkeimmät asiakkaanne?**

Tähän kysymykseen tuli paljon erilaisia vastauksia, joiden perusteella pystyi päättämään, että Etelä-Karjalan majoitusliikkeiden asiakaskunta on melko laaja. Etelä-Karjalassa sijaitsevien majoitusliikkeiden tärkeimmät asiakkaat ovat pääasiassa suomalaiset ja venäläiset matkustajat. Nämä matkustajat ovat yleensä perheitä, mutta myös yksin matkustavat henkilöt ovat tärkeä asiakaskunta. Myös työnsä puolesta matkustavat henkilöt, yritykset sekä matkanjärjestäjät käyttävät heidän palveluitaan. Eräs majoitusliike mainitsi tutkimuksessa, että 60 % hotellin asiakkaista on suomalaisia ja loput ulkomaalaisia.

### **Onko matkustusmäärien nousulla ollut vaikutusta hotellin toimintaan? Jos vaikutusta on ollut, niin millä lailla toiminta on muuttunut?**

Tuloksista pystyi tekemään johtopäätöksen, että matkustajamäärän nousulla on ollut vaikutusta Etelä-Karjalan majoitusliikkeisiin. Venäläisten asiakkaiden määrä on ollut nousussa ja tämä on osoittautunut menestyksen kannalta tärkeäksi tekijäksi. Matkustajamäärien nousun myötä majoitusliikkeet ovat kokeneet joitakin muutoksia toiminnassaan. Suurin osa majoitusliikkeiden henkilökunnasta on ollut pidemmän aikaa venäjän kielen taitoista, mutta majoitusliikkeet ovat parannelleet ja lisänneet venäjänkielistä palvelua entisestään. Heille on hankittu venäjänkielisiä tv-kanavia ja ruokalistat on käännetty myös venäjän kielelle. Eräs majoitusliike mainitsee, että matkustusmäärien nousulla on ollut vaikutusta liikevaihtoon, huonekäyttöön ja kuluihin.

### **Onko matkustusmäärien nousun myötä hotelliin tehty muutoksia?**

Osa kyselyyn vastanneista majoitusliikkeistä on hankkinut jo lisämajoitustilaa matkustusmäärän nousua ajatellen, mutta koska alueelle on tulossa paljon lisää majoituskapasiteettia, osalla hotellihuonekapasiteetin lisääminen on vielä ajatuksen asteella. Jatkossa majoitusliikkeet näkevät, onko tarpeen lisätä huonekapasiteettia esimerkiksi perhehuoneiden osalta.

### **Mitä olette kuulleet viisumivapauteen liittyen esim. ajankohdasta, matkustusmäärien noususta tai muista vaikutuksista?**

Majoitusliikkeet ovat kuulleet viisumivapaudesta erilaisia tietoja. Vuosiluvusta ei osata sanoa varmaa vastausta, mutta kaksi majoitusliikettä antoi jo jonkinlaisia veikkauksia ajankohdasta. Eräs majoitusliike uskoo viisumivapauden astuvan voimaan viiden vuoden kuluessa kun taas toinen majoitusliike uskoo viisumivapauden toteutuvan vuonna 2014. Viisumiprosessin oletetaan vievän oman aikansa ja tätä muutosta odotetaan rauhassa. Eräs majoitusliike on kuullut uutisia mahdollisen rikollisuuden noususta.

### **Oletteko saaneet omasta mielestänne tarpeeksi tietoa viisumivapauteen liittyen?**

Tähän kysymykseen tuli melko yksiselitteiset vastaukset, neljän majoitusliikkeen johtohenkilöstön mukaan he eivät ole saaneet viisumivapaudesta riittävästi tie-

toa tai tieto on ollut vähäistä. Lisätietoa viisumivapaudesta siis kaivattaisiin. Tiedotus on ollut pääasiassa lehtien varassa.

### **Millaisia ajatuksia viisumivapaus herättää Teissä sekä alaisissanne?**

Viisumivapaus herättää hotellien johtohenkilöstössä paljon erilaisia ajatuksia. Yrityksen kannalta viisumivapauden koetaan olevan jossakin määrin hyvä asia, mutta alueen asukkaana rajan yli tulevien määrä herättää kysymyksiä. Suurimpana huolenaiheena osoittautui olemaan kasvava rikollisuus. Tähän uskotaan helpotusta löytyvän passien muuttamisesta biometrisiksi passeiksi sekä rajojen nykyaikaistamisella. Kahdessa majoitusliikkeessä viisumivapaus herättää suurta huolta ja toinen näistä majoitusliikkeistä vastustaakin viisumivapauden voimaantumista juuri rikollisuuden nousua pelätessään.

Viisumivapauden halutaan tuoda sen toteutuessa sujuvuutta rajalle. Juuri tämän takia viisumivapaus olisi positiivinen asia. Eräs majoitusliike toteaa kyselyssä, että osalta Venäjältä tulevista asiakkaista loma menee sivu suun rajalla odottamisen takia tai jos jokin asia matkustuspapereissa estää rajalta pääsyn. Loma myös näillä Venäjältä tulevilta matkustajilta etenkin sesonkiaikaan loppuu lyhyeen, sillä paluuseen tulee etenkin sesonkiaikoina varata paljon aikaa.

### **Onko johdon ja muiden työntekijöiden kesken keskusteltu viisumivapauden voimaan tulemisesta? Jos on, niin mitä keskusteluissa on tullut esille?**

Kolme viidestä kyselyyn vastanneesta majoitusliikkeestä kertoo, että viisumivapaudesta on keskusteltu alaisten kanssa. Eräässä majoitusliikkeessä asialla ei ole spekuloitu, sillä kehityksen uskotaan olevan väistämätöntä, ja siihen on valmistauduttava.

### **Millaisia hyötyjä ja haittoja mahdollisella viisumivapaudella voisi olla liiketoiminnallenne?**

Viisumivapaudella uskotaan olevan sekä hyötyjä että haittoja. Kaikki kyselyyn vastanneet majoitusliikkeet uskovat asiakasmäärien nousevan viisumivapauden myötä. Vastauksista tulee myös esille, että asiakkailla olisi mahdollisesti viisumivapauden myötä pidemmät viipymät, jolloin he käyttäisivät pidempään majoit-

tusliikkeiden palveluita. Haittoina uskotaan olevan rikollisuuden määrän yleinen kasvu Suomessa. Tämän pelätään tuottavan haittaa etenkin yksityiselle liiketoiminnalle esimerkiksi varkauksien ja tihutöiden muodossa.

### **Millaisia muutoksia mahdollinen viisumivapaus saisi aikaan hotellissa?**

Osa majoitusliikkeiden johdosta uskoo, että viisumivapaus saisi aikaan muutoksia majoitusliikkeessä. Henkilökunnan kielitaitoon olisi panostettava entistä enemmän, jotta kaikki asiakaspalvelijat osaisivat vähintään auttavasti venäjää sekä eräässä majoitusliikkeessä pohditaan muun muassa venäjän kielellä olevien TV-kanavien lisäämistä tarjontaan. Eräs majoitusliike sanoo, että on mahdollonta ennakoida asiaa, josta tietää niin vähän.

### **Millaisiin investointeihin hotellit todennäköisesti ryhtyvät viisumivapauden toteutuessa?**

Kyselyn mukaan viisumivapauden myötä majoitusliikkeet alkaisivat investoimaan erilaisiin kohteisiin. Eräs kyselyn vastannut uskoo majoitusliikkeiden alkavan investoimaan valvonnan ja turvallisuuden tehostamiseen tarpeen niin vaatiessa. Majoitusta lisätään, jos liikevaihto kasvaa ja tehdään muitakin investointeja sen mukaan. Aktiviteetteja olisi kyselyn mukaan kehitettävä erityisesti alan yrityksissä, kuten Saimaa Adventuresissa ja muissa vastaavanlaisissa yrityksissä. Eräässä majoitusliikkeessä investointisuunnitelmat on tehty, ja ne toteutetaan viisumivapaudesta huolimatta, sillä alunperinkin suunnitelmissa on ajateltu, että matkustusmäärät tulevat tulevaisuudessa nousemaan.

### **Onko mielestänne viisumivapaudella vaikutuksia hotellin asiakkaisiin? Millaisia mahdolliset vaikutukset voisivat olla?**

Viisumivapaudella oletetaan olevan vaikutusta majoitusliikkeiden asiakkaisiin. Venäläisiä uskotaan tulevan enemmän etenkin lähialueilta. Tuloksista tuli esille myös, että venäläisten matkustajien määrän noustessa myös suomalaisten ja venäläisten sesongit alkaisivat todennäköisesti sekoittumaan. Negatiivisena puolena pelätään, että suomalaiset asiakkaat alkaisivat kättämään itärajan majoitusliikkeitä, mikäli näiden asiakaskunta koostuisi pääosin venäläisistä.

## **Oletteko jo varautuneet viisumivapauden voimaan tulemiseen?**

Jokainen kyselyyn vastanneesta majoitusliikkeen johtohenkilöstöstä sanoo, että eivät ole varautuneet vielä viisumivapauden voimaan tulemiseen. Useammassa majoitusliikkeessä on jo nyt tilaa uusille asiakkaille.

## **Miten ajattelitte varautua viisumivapauteen?**

Eräässä majoitusliikkeessä tilannetta seurataan ja reagoidaan tarpeen mukaan. Siirtymisen viisumivapauteen uskotaan käyvän luonnostaan. Kaksi majoitusliikettä on huolissaan viisumivapauden voimaan tulemisesta, ja loput taas toivottavat sen tervetulleeksi.

Yhteenvedona tuloksista voi päätellä, että viisumivapaudella tulee olemaan vaikutuksia Etelä-Karjalan alueella sijaitsevien majoitusliikkeiden liiketoimintaan. Asiakasmäärien kasvaessa majoitusliikkeiden tulee luultavasti lisätä majoituskapasiteettia vastaamaan suurempaa asiakasmäärää. Tämän lisäksi palveluita tulee kehittää niin, että Venäjän kansalaisille olisi lisää heidän kielistään palvelua, esimerkiksi asiakaspalvelijat puhuisivat venäjää ja TV-kanavat olisivat venäjänkielisiä. Rikollisuuden koetaan myös joissakin määrin vaikuttavan liiketoimintaan ja tähän pyritään apua saamaan etenkin investoimalla valvonnan ja turvallisuuden tehostamiseen. Venäjältä tulevien matkustajien viipymä todennäköisesti tulee nousemaan, sillä uskotaan, että rajatarkastukset nopeutuisivat. Koska venäläisiä asiakkaita tulee olemaan enemmän, pelätään, että suomalaiset asiakkaat alkavat kanttamaan rajan lähetyvillä olevia majoitusliikkeitä. Liiketoimintaan kohdistuvat vaikutukset tulevat majoitusliikkeiden johdon antamien vastauksien perusteella olemaan melko suuret, mutta tällä hetkellä ne eivät vaadi suurempaa toimintaa.

## **6 Pohdinta**

Sana viisumivapaus herätti paljon ristiriitaisia tunteita itsessäni sekä useissa ihmisissä, joiden kanssa asian otin esille. Yhdessä pohdimme, mitä viisumivapaus aiheuttaisi yhteisessä työpaikassamme sekä kotikaupungissamme. Tästä



syystä aiheen tutkiminen innosti. Osasyynä oli myös se, että alamme työpaikat Etelä-Karjalan alueella ovat paljolti riippuvaisia Venäjältä tulevista matkustajista. Heidän ansiostaan etenkin Etelä-Karjalaan on tullut useita työpaikkoja lisää ja useille nämä matkustajat tuovat jollakin tapaa niin sanotusti leivän pöytään. Se, kuinka viisumivapaus vaikuttaa työpaikkoihin ja muutenkin Etelä-Karjalan kehittymiseen, on aiheena kiinnostava. Ketä nyt oma tulevaisuus ei kiinnostaisi?

Kun aloitin tekemään opinnäytetyötäni viisumivapaudesta, tiedon niukkuus osoittautui alussa harmaita hiuksia tuottavaksi tekijäksi. Suomen nykyiseen tilanteeseen matkailun suhteen oli helppo löytää tietoa, mutta itse viisumivapaus tuottikin hiukan haasteita. Osasyynä oli tiedon ristiriitaisuus. Ajankohdasta ei löytynyt mitään tarkkaa vuosilukua, ja itse toteutumisestakin puhuttiin vielä epävarmasti. Jos kuitenkin lausuntoja on uskomisen, viisumivapaus astuisi voimaan seuraavan viiden vuoden sisällä. Eräs kyselyyn vastannut majoitusliike uskoo myös tähän ajankohtaan. Mediassa liikkuu ristiriitaista tietoa viisumivapauden toteutumisen ajankohdasta, joten varmaksi on mahdotonta sanoa mitään. Lausuntojen perusteella voimme kuitenkin uskoa siihen, että viisumikäytäntöön olisi tulossa muutoksia. Kuten lähes jokainen kyselyyn vastanneista majoitusliikkeistä sanoi, tietoa viisumivapaudesta kaivattaisiin vielä lisää.

Viisumivapauden aiheuttamista vaikutuksista löytyi paljonkin tietoa, mutta vaikutuksista juuri Etelä-Karjalan alueella toimiviin majoitusliikkeisiin ei löytynyt oikeastaan ollenkaan. Tästä syystä oli hyvä saada arvioita majoitusliikkeiden johdoilta, mitä he ajattelet viisumivapauden tuovan tullessaan.

Strategian ja strategisen johtamisen liittäminen työhön tuli esille työtä jo jonkin verran tehtyäni, mutta jollakin tapaa se tuntui heti luontevalta osalta työtäni. Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden johdon tulee varmasti päivittää strategioitansa ainakin siinä vaiheessa, kun viisumivapauden toteutumisesta annetaan jokin tarkka aikataulu. Strategian tulisi vastata nykyistä tilannetta, ja sen avulla pyritään myös varautumaan tulevaisuuteen. Strategiaa ei välttämättä tarvitse lähteä luomaan alusta, etenkin jo toiminnassa olevissa yrityksissä, joissa toiminta on kannattavaa jo tälläkin hetkellä. Strategiaa voidaan päivittää, sillä huomattavissa on mahdollisia muutoksia, ja tämän hetkisen kannattavan toiminnan jatkuminen voidaan varmistaa ottamalla huomioon nämä tulevat muu-

tokset. Eräs kyselyyn vastanneesta johtohenkilöstä sanoikin, että yrityksessä on tehty investointisuunnitelmat ajat sitten ja ne on tehty vastaamaan kasvavaa asiakasmäärää, eli strategiaa miettiessä on otettu huomioon myös tulevat muutokset toimintaympäristössä.

Tässä vaiheessa, kun viisumivapaus ei ole vielä toteutunut, tulisi Etelä-Karjalan alueella toimivien majoitusliikkeiden johdon tarkastella oman yrityksensä toiminnan kenttää ja kuten kyselyn tuloksista pystyi huomaamaan, näin joissakin majoitusliikkeissä on jo tehty. Etenkin Etelä-Karjalan alueella joitakin toiminnan kenttään vaikuttavia megatrendejä on jo näkyvillä. Matkustusmäärät Etelä-Karjalaan ovat nousussa, ja alueelle tulee koko ajan enemmän ja enemmän potentiaalisia asiakkaita. Tämän lisäksi toiminnan kenttään vaikuttavia heikkoja signaaleja on myös näkyvillä. Mahdollisen viisumivapauden toteutumisesta annetaan jo vuosilukuja, joten varautuminen tähän suunnittelutasolla ei välttämättä ole hyödytöntä. Etulyöntiasemassa ovat mahdolliseen viisumivapauteen varautuneet yritykset, jos viisumivapaus toteutuu. Yritysten tulisikin miettiä, millainen yritys tällaisessa toiminnan kentässä menestyy. Majoitusliikkeiden johdon olisi myös hyvä miettiä visiotaan, millaisen yrityksen he haluavat luoda ja minkälaisena he haluavat nähdä oman yrityksensä 3 - 5 vuoden päästä. Kyselyn tuloksista pystyi päättelemään, että viisumivapautta on useammassa yrityksessä jo mietitty, mutta miten he itse tähän varautuisivat, on vielä joissakin majoitusliikkeissä pohdinnan alla.

Etelä-Karjalan alueella matkustusmäärien nousu on ollut selvästi havaittavissa jo useamman vuoden ajan. Koko ajan suurempi osa asiakkaista on venäläisiä. Tästä syystä olisikin hyvä siirtää katse näihin asiakkaisiin viimeistään tässä vaiheessa. Ei varmasti olisi pahitteeksi majoitusliikkeille kysyä venäläisten asiakkaiden mielipiteitä palvelusta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Kyselyn tuloksista tulikin esille, että eräässä majoitusliikkeessä asiakkaiden antamia palautteita seurataan jo tälläkin hetkellä. Uskon, että tämä yksi majoitusliike ei ole ainoa. On kuitenkin tärkeätä, että asiakkaiden palautteista opitaan ja aletaan myös muuttamaan toimintaa. Tällä tavalla asiakkaat saadaan pysymään tyytyväisinä ja käyttämään majoitusliikkeen palveluita kilpailun kiristyessä.

Tämän lisäksi johdon tulisi miettiä myös omaa henkilöstöään. Tarvitaanko joukkoon enemmän venäjän kielen taitoista henkilökuntaa vai onko yrityksellä jo tällä hetkellä työntekijöitä, joita voisi suunnata eri tehtäviin muun muassa kielitaitonsa ansiosta? Tämän hetkisen henkilökunnan kouluttamista voi myös miettiä, sillä osa henkilökunnasta varmasti olisi halukas oppimaan esimerkiksi uuden kielen ja tällä tavalla henkilöstön motivaatio saataisiin nousemaan. Useat kyselyyn vastanneista majoitusliikkeistä sanovat, että venäjänkielistä palvelua tullaan lisäämään tai että sitä on jo lisätty. Tämä osoittaa jo strategista ajattelua, sillä palvelua on suunnattu asiakkaita kohti.

Kaakkois-Suomen rajavartioston komentajan Pasi Kostamovaaran (Saarinen 2011) mukaan, Suomeen alkaisi viisumivapauden myötä saapua sellaiset Venäläiset, joilla ei aikaisemmin ollut siihen varaa. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että nämä henkilöt käyttäisivät enemmän edullisempia yöpymispaikkoja, kuten motelleja. Viisumivapaus voisi lisätä Etelä-Karjalan hotellien ja pienempien hotellien kysyntää. Suuremmissa Etelä-Karjalan hotelleissa viisumivapaus voisi tarkoittaa hintakilpailun kiristymistä. Asiakkaat luultavasti kilpailuttavat enemmän hotellien hintoja, jonka seurauksena halvimman huoneen tarjoajat voivat saada enemmän asiakkaita. Etelä-Karjalan alueen hotellien liiketoimintaa miettiessä viisumivapauden myötä kysyntä luultavasti kasvaa mutta hintoja tulisi miettiä uudelleen.

Matkailun edistämiskeskuksen (2012b) mukaan, lyhyiden lomien suuntautuminen Suomeen kasvaisi viisumivapauden voimaan tullessa. Jos venäläiset saapuvat Suomeen useammin lyhyillä lomilla, tarkoittaisi se sitä, etteivät he välttämättä ole halukkaita lähtemään rajaa kauemmaksi. Tämä olisi tietysti positiivinen uutinen Etelä-Karjalan alueen majoitusliikkeille. Kuten kyselyn tuloksista tuli esille, tämän hetkiset rajaruuhkat voivat estää jollakin tapaa Venäjän kansalaisten lyhyiden lomien suuntautumisen Suomeen, sillä loma saattaa mennä ohi rajalla odottamisen takia. Viisumivapauden toivotaan tuovan helpotusta juuri näihin rajaruuhkiin.

Jos viisumivapaus toteutuisi, luultavasti yksittäinen Venäjän kansalainen saapuisi Suomeen useammin. Matkustusmäärän kasvaessa seurauksena voisi olla, että hän suuntaisi matkansa koko ajan kauemmaksi ja kauemmaksi. Tämä tar-

joaisi mahdollisuuksia etenkin Lapissa sijaitseville hotelleille. Etelä-Karjalassa sijaitsevien majoitusliikkeiden johtohenkilöstön tulisi miettiä, kuinka säilytetään nämä matkustajat itsellä. Uusien palveluiden tuottaminen ja vanhojen kehittäminen voisi olla yksi keino mielenkiinnon säilyttämiselle. Kuten luvussa 2 mainittiin, mahdollisia kehittämiskohteita löytyisi. Etelä-Karjalassa sijaitsee tällä hetkellä yksi laskettelukeskus, Myllymäki. Jos Myllymäki laajentaisi ja kehittäisi toimintaansa, voisi olla mahdollista kilpailla edes hiukan Lapin laskettelukeskusten kanssa. Jos Venäjän kansalainen haluaa pelkkää laskettelua ja kylpylää, hän ei välttämättä lähde Lappiin asti, mikäli lähempää löytyvät samat palvelut.

Lappeenrantaan nousee uusia ostoskeskuksia lähitulevaisuudessa, joten venäläiset todennäköisesti suuntaavat ostosmatkansa yhä tulevaisuudessakin Etelä-Karjalaan. Mahdollisen viisumivapauden astuessa voimaan ne majoitusliikkeet, jotka sijaitsevat lähellä ostoskeskuksia, saavat varmasti enemmän asiakkaita kuin majoitusliikkeet, jotka sijaitsevat kaukana ostospaikoista. Kuten matkailun edistämiskeskuksen toteuttamista rajatutkimuksista selviää, Venäjän kansalaisen ensimmäinen syy saapua Suomeen ovat ostokset. Etelä-Karjalan majoitusliikkeitä ajatellen, sijainti on erittäin hyvä. Suurten kauppakeskusten syntyminen saa varmasti aikaan suurempia asiakasmääriä.

Koska matkustajamäärät nousevat, voi olla vaarana kuitenkin, että kauppojen tila alkaa loppua, tai ruuhkat raja-asemilla käydä liian tuskalliseksi, jolloin venäläiset ovat valmiita hakemaan haluamaansa kauempaa. Sisämaassa verovapaa kauppa on jo piristynyt. Kouvolaan rakennetun kauppakeskuksen odotettavaan nappaavan osansa venäläisten rahoista, sillä aikaa kun Lappeenrannassa odotetaan kauppakeskus Iso-Kristiinan laajentamispäätöstä. (Väisänen 2012.) Viisumivapauden myötä matkustajamäärät nousevat ja etenkin venäläisiä ostosmatkailijoita saapuu Etelä-Karjalaan enemmän ja enemmän. Joidenkin ostoskeskusten koko saattaa käydä pieneksi suurille asiakasmäärille, jolloin asiakkaat matkustavat suurempiin ostoskeskuksiin. Onneksi kuitenkin Lappeenrannan ostoskeskusvalikoimaan on tulossa suuriakin muutoksia.

Lappeenrannan Rauhasa sijaitsevaan Saimaa Gardens matkailukokonaisuuteen avataan ostoskeskus vuonna 2013. Ostoskeskukseen avataan muun muassa päivittäistavarakauppa, jonka ansiosta alueelle tulevien ei tarvitse lähteä

ostamaan ruokaa muualle. (Horttanainen 2012.) Tämä ostoskeskus varmasti edesauttaa saamaan lisää yöpyjiä Holiday Club Saimaa- hotelliin.

Lappeenrannan Leiriin myös avataan todennäköisesti vuonna 2014 Etelä-Karjalan suurin kauppakeskus. Kokoa Etelä-Karjalan suurimmalla ostoskeskuk-sella tulee olemaan 35 000 neliötä. Keskon aluejohtajan Timo Heikkilän (Etelä-Saimaa 2012) mukaan, kauppakeskuksen toteuttajat Kesko ja rakennusyhtiö SRV haluavat luoda tulevaisuuden tarpeisiin vastaavan kokonaisuuden, joka tyydyttää muun muassa ympäristökuntien kuluttajien ja turistien tarpeet.

Viisumivapautta tutkiessani vastaan tuli useasti mainintoja mahdollisen rikosaal-lon rantautumisesta Suomeen. Miten tämä mahdollisen rikollisaallon saapumi-nen Suomeen vaikuttaisi hotelleihin? Rikollisen käyttäytymistä hotelleissa on vaikea ennustaa. Kyselyn tuloksista selvisi kuitenkin, että majoitusliikkeiden us-kotaan alkavan investoimaan valvonnan ja turvallisuuden tehostamiseen. Tämä osoittaa strategista ajattelua niissä yrityksissä, joissa tämä asia on tullut esille.

Saimaan Matkaverkko Oy:n kokemien muutosten valossa voisi kuvitella, että viisumivapaus toisi uusia työpaikkoja Etelä-Karjalan alueen majoitusliikkeiden ohjelmapalvelujen järjestämiseen ja suunnitteluun. Matkustajamäärien noustes-sa majoitusliikkeisiin virtaisi enemmän asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita ho-telleissa järjestettävistä ohjelmapalveluista, esimerkiksi ulkoilma-aktiviteeteista. Majoitusliikkeiden täytyisi ryhtyä suunnittelemaan asiakkailleen sellaista ohjel-maa, joka on mahdollista toteuttaa isommille ryhmille. Majoitusliikkeiden tulisi hankkia tarpeeksi välineitä ja koneistoa, jotta asiakkaille pystyttäisiin toteutta-maan heidän haluamansa ohjelmapalvelut. Etenkin yritykset, jotka edellä mai-nittuja aktiviteetteja tuottavat Etelä-Karjalan alueella, tulisi miettiä jo tässä vai-heessa, kuinka toimintaansa kehittävät suuremmille asiakasmäärille. Tämä asia tuli esille myös kyselyn tuloksia läpikäydessä. Etenkin Saimaa Adventuresin tulisi alkaa miettimään palveluidensa kehittämistä, jotta pärjäisivät asiakasmää-rien kasvaessa.

Majoitusliikkeiden johtoa haastatellessani yllätyin siitä, että pari majoitusliikettä oli niin jyrkästi vastaan viisumivapauden voimaan tuloa, muissa majoitusliikkeis-sä ei kuitenkaan vastustettu muutosta. Asia kuitenkin on mietityttänyt majoitus-

liikkeiden johtoa, sillä vastaukset olivat melko kattavia. Viisumivapautta on pohdittu majoitusliikkeissä, niin sen tuomia haittoja kuin hyötyjäkin. Vastauksien perusteella majoitusliikkeiden johto ei ajattele pelkkiä yrityksiin kohdistuvia vaikutuksia, mutta myös vaikutuksia Etelä-Karjalan alueen asukkaisiin. Tuloksista pystyi kuitenkin päättämään, että majoitusliikkeissä uskotaan mahdollisen viisumivapauden vaikuttavan jollakin tapaa liiketoimintaan.

Toivon, että opinnäytetyö antaa majoitusliikkeiden johtohenkilöstölle uusia näkemyksiä viisumivapaudesta ja myös sitä tietoa, mitä he ovat kaivanneet. Opinnäytetyöhön kerättyjen tulosten avulla majoitusliikkeiden johtohenkilöstö voi tarkastella sitä, kuinka muut majoitusliikkeet aikovat varautua viisumivapauteen. Toivottavasti työ antaa myös muille Etelä-Karjalan asukkaille uutta tietoa mahdollisen viisumivapauden mahdollisista vaikutuksista.

## Lähteet

Aamulehti. 2012. HBL: Poliisi valmistautuu jo: Näin käy, kun rajat avautuvat Venäjälle

<http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194764437290/artikkeli/hbl+poliisi+valmistautuu+jo+nain+kay+kun+rajat+avautuvat+venajalle.html>. Luettu 22.10.2012

Etelä-Saimaa. 2012. Etelä-Karjalan suurin kauppakeskus Leiriin

<http://www.esaimaa.fi/Online/2011/02/21/Etel%C3%A4-Karjalan+suurin+kauppakeskus+Lappeenrannan+Leiriin/2011110616835/4>.

Luettu 30.10.2012

Freedman, M. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-Yhtiöt

Finlex. 2004. Ajantasainen lainsäädäntö.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301#L2P11>. Luettu 7.1.2014

Hackman, S. 2011. Kaakkois-Suomen suosio Venäläisten keskuudessa kasvaa. Etelä-Saimaa.

<http://www.tak.fi/sites/default/files/140.pdf> (Luettu 22.10.2010)

<http://www.raja.fi/rvl/k-sr/home.nsf/pages/99A543BC2C207473C2256FF100300172?opendocument>. Luettu

7.1.2012

Horttanainen, T. 2011. 15 miljoonan kauppakeskus nousee Rauhaan – työt jo käynnissä. Imatralainen.

<http://www.imatralainen.fi/artikkeli/70632-15-miljoonan-kauppakeskus-nousee-rauhaan-tyot-jo-kaynnissa>. Luettu 30.10.2012

Häkkinen, V. 2010. Viisumeista ei voida luopua kertarysäyksellä. Helsingin Sanomat.

<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Viisumeista+ei+voida+luopua+kertarys%C3%A4yksell%C3%A4/1135252007003>. Luettu 30.10.2012

Iltalehti. 2012. Viisumivapaus EU:n kanssa voimaan 18 kuukaudessa.

[http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/2012072515881048\\_ul.shtml](http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/2012072515881048_ul.shtml). Luettu 11.2.2013

Kymen sanomat. 2011. Sisäministeri Räsänen tyrmää viisumivapauden.

<http://www.kymensanomat.fi/Online/2011/08/15/Sis%C3%A4ministeri+R%C3%A4s%C3%A4nen+tyrm%C3%A4%C3%A4+viisumivapauden/2011311918872/4>.

Luettu 30.10.2012

Matkailu edistämiskeskus, 2012a. Rajahaastattelututkimus.

[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/%28Pages%29/Rajahaastattelututkimus\\_osa\\_25?opendocument&np=F](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/%28Pages%29/Rajahaastattelututkimus_osa_25?opendocument&np=F) Luettu 22.10.2012

Matkailun edistämiskeskus. 2012b. Viisumivapaus toisi Suomelle yli miljardi euroa vuodessa – venäläisten matkailijoiden määrä jatkoi kasvua tammikuussa.

[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28pages%29/Viisumivapaus\\_toisi\\_Suomelle?opendocument&np=A](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28pages%29/Viisumivapaus_toisi_Suomelle?opendocument&np=A). Luettu 22.10.2012

MTV3. 2010. Stubb uskoo viisumivapauden toteutuvan muutaman vuoden sisällä.

<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2010/11/1226784/stubb-uskoo-venajan-viisumivapauden-toteutuvan-muutaman-vuoden-sisalla>. Luettu 22.10.2012

Nuottimäki, J. 2009. Viisumivapaus kasvatti laivamatkojen kysyntää. Etelä-Saimaa.

<http://www2.lappeenranta.fi/lehtitietokanta/artikkeli.php?id=11038>. Luettu 30.10.2012

Poliisi

<http://www.poliisi.fi/poliisi/home.nsf/0/262D4C47817F3171C22577D1003076F6?opendocument>. Luettu 11.2.2013

Puolamäki E. & Ruusunen P. 2009. Strategiset investoinnit. Helsinki: Tietosanomaa Oy.

Rautiainen, M. 2010. Viisumivapaat matkat Venäjälle - Tuotteistaminen ja laatu, Case: Saimaan Matkaverkko Oy. Saimaan ammattikorkeakoulu. Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120817526>. Luettu 11.2.2013

Saari, J. 2011. Viisumipakon poisto toisi turistiryntäyksen Venäjältä.

Helsingin Sanomat.

<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Viisumipakon+poisto+toisi+turistirynt%C3%A4yksen+Ven%C3%A4j%C3%A4lt%C3%A4/1135266368229>. Luettu 22.10.2012

Sisäasiainministeriö. 2012. Valmistautuminen EU-Venäjä-viisumivapauteen

[http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/valmistautuminen\\_eu\\_venaja\\_viisumivapauteen](http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/valmistautuminen_eu_venaja_viisumivapauteen). Luettu 30.10.2011

Suomensuurlähetystö.

<http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=36986&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 30.10.2012

Tilastokeskus,

[http://www.stat.fi/til/matk/2012/08/matk\\_2012\\_08\\_2012-10-18\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/matk/2012/08/matk_2012_08_2012-10-18_tie_001_fi.html).

Luettu 11.2.2013

Tuomi L. & Sumkin T. 2009. Strategia arjessa- oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOY.

Ulkoasiainministeriö, a

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=16562&culture=fi-FI&contentlan=1>. Luettu 11.2.2013

Ulkoasiainministeriö, b

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=35334&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu 30.10.2012



Ulkoasiainministeriö, c

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=71188&nodeid=15735&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu 30.10.2012

Ulkoasiainministeriö, d

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15719&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu 7.1.2012

Venäjäseura.

<http://www.venajaseura.com/palvelut-ja-projektit/viisumipalvelut/viisumisuomeen-0> Luettu 11.2.2013

Väisänen, R. 2012. Venäläismatkailijoita hovitellaan rajalta sisämaahan. Yle Uutiset.

[http://yle.fi/uutiset/venalaismatkailijoita\\_hovitellaan\\_rajalta\\_sisamaahan/625780](http://yle.fi/uutiset/venalaismatkailijoita_hovitellaan_rajalta_sisamaahan/625780) Luettu 22.10.2012

Yle, Etelä-Karjala. 2012a. Ennätysmäärä viisumeita Suomeen.

[http://yle.fi/uutiset/ennatysmaara\\_viiisumeita\\_suomeen/5056963](http://yle.fi/uutiset/ennatysmaara_viiisumeita_suomeen/5056963). Luettu 30.10.2012

Yle, Etelä-Karjala. 2012b. Rajavartiosto ei ole valmis viisumivapauteen.

[http://yle.fi/uutiset/rajavartiosto\\_ei\\_ole\\_valmis\\_viiisumivapauteen/6010273](http://yle.fi/uutiset/rajavartiosto_ei_ole_valmis_viiisumivapauteen/6010273). Luettu 11.2.2013

Kysymykset:

1. Ketkä ovat tällä hetkellä tärkeimmät asiakkaanne?
2. Onko matkustusmäärien nousulla ollut vaikutusta hotellin toimintaan? Jos vaikutusta on ollut, niin millä lailla toiminta on muuttunut?
3. Onko matkustusmäärien nousun myötä hotelliin tehty muutoksia?
4. Mitä olette kuulleet viisumivapauteen liittyen esim. ajankohdasta, matkustusmäärien noususta tai muista vaikutuksista?
5. Oletteko saaneet omasta mielestänne tarpeeksi tietoa viisumivapauteen liittyen?
6. Millaisia ajatuksia viisumivapaus herättää Teissä sekä alaisissanne?
7. Onko johdon ja muiden työntekijöiden kesken keskusteltu viisumivapauden voimaan tulemisesta? Jos on, niin mitä keskusteluissa on tullut esille?
8. Millaisia hyötyjä ja haittoja mahdollisella viisumivapaudella voisi olla liiketoiminnallenne?
9. Millaisia muutoksia mahdollinen viisumivapaus saisi aikaan hotellissanne?
10. Millaisiin investointeihin hotellit todennäköisesti ryhtyvät viisumivapauden toteutuessa?
11. Onko mielestänne viisumivapaudella vaikutuksia hotellin asiakkaisiin? Millaisia mahdolliset vaikutukset voisivat olla?
12. Oletteko jo varautuneet viisumivapauden voimaan tulemiseen?
13. Miten ajattelitte varautua viisumivapauteen?

Kiitos vastauksistanne!